

# 组织行为学

主编 史本林  
解东辉

煤炭工业出版社

# 组 织 行 为 学

主编 史本林 解东辉

煤炭工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/史本林等编. —北京: 煤炭工业出版社,  
2001

ISBN 7-5020-1990-1

I. 组… II. 史… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 07729 号

## 组 织 行 为 学

主编 史本林 解东辉

责任编辑: 黄 朝 阳

\*

煤炭工业出版社 出版

(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

\*

开本  $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$  印张 12

字数 312 千字 印数 1 - 2,700

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 4761 定价 19.20 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

## 内 容 提 要

本书以马列主义的基本原理为指导，吸收了西方组织行为学的合理内核与中国传统文化中管理思想精华、结合中国企业管理的实践，博采国内外的最新研究成果。从对象与方法，个体心理与行为，人际关系与群体行为，领导行为及其有效性，激励理论与应用，组织行为与管理、组织行为合理化等方面，科学系统地阐述了组织行为学的基本概念、理论及应用，正确反映本学科的最新研究成果和先进管理经验，为以人为本的现代管理提供新的理论。

本书可供大中专院校学生，各类组织中的各级管理干部，高等教育自学考试学员使用。

# 前言

组织行为学是 20 世纪 60 年代末、70 年代初产生于美国，兴起于西欧、北欧、日本等国，70 年代后期传入中国的一门新兴学科。它广泛吸取管理学、经济学、心理学、社会学、政治学、人类学、生理学等学科的研究成果，采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理与行为的规律，包括个体心理与行为、群体心理与行为、领导心理与行为以及整个组织的心理与行为，从而提高管理人员预测、引导和控制组织成员的行为的能力，以实现组织的既定目标。

21 世纪是一个充满机遇与挑战的新经济时代。在这个知识经济时代，知识将成为新兴的资本，成为最重要的社会政治和经济力量，而知识创新则成为企业发展的核心动力。在这个变革的大时代，一个不断追求发展壮大的组织，如何了解组织成员的心理和行为规律，从而调动人的积极性，挖掘人的创造力，便成为组织行为学研究的核心问题。一个成功的管理者，应当善于满足组织成员的合理需要，通过重视并发挥正式或非正式群体的积极作用，使之与组织目标协调一致，不断强调组织发展与组织变革，致力于组织的人力资源的开发和利用。

然而，长期以来，国内高校教学使用的《组织行为学》教材中，欧美文化气息过于浓郁，博采众长有余而自成一家不足，在理论与实践的结合力度上存在较大的差异。基于上述考虑，我们以认真、

严谨的态度，对当前国内外组织行为学的研究发展现状进行了分析，结合 21 世纪初中国管理科学的理论与实际，针对中国高等院校管理类本科学生的教学特点，组织编写了这本具有较强中国文化氛围的教材。我们希望，通过我们的努力，使组织行为学的理论得到进一步的实践和应用，为组织行为学的发展与创新做出一些贡献。

本书由史本林、解东辉主编。各部分的编写者是：解东辉（第七、八、九章）、史本林（第一、二、三章）、马跃进（第十三章）、黄玉（第五、六章）、朱天明（第七、十二章）、娄平仁（第十、十五章）、孟仲剑（第十一章）、李永胜（第十四、十六、十七章）、王永保（第四章）、林茂超（第二、十四章）、易琳（第八章）。最后，由史本林、解东辉对全书进行编纂定稿。

由于时间仓促、编者水平有限，本书难免存有一些不足之处，我们恳请各位专家、读者给予批评、指正。

**编 者**

2001 年 1 月于焦作

# 目 录

## 第一篇 导 论

人离不开组织，……为什么？组织是怎样定义的，什么是组织行为学……

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 组织行为学概述 .....       | 1  |
| 第一节 组织行为学的产生与发展 .....   | 1  |
| 第二节 组织行为学与相关学科的关系 ..... | 9  |
| 第三节 组织行为学的研究方法 .....    | 10 |

## 第二篇 个 体

个体人的行为规律……与本人的气质，性格有关，……与组织有关，……受社会制约

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第二章 人性的假设与管理 .....       | 16 |
| 第一节 人性的探索和研究 .....       | 16 |
| 第二节 有效导人 .....           | 22 |
| 第三节 个体人行为的基本规律 .....     | 27 |
| 第三章 个体人行为基础 .....        | 35 |
| 第一节 引 言 .....            | 35 |
| 第二节 构想1 无限能力构想 .....     | 36 |
| 第三节 构想2 最有效地重新结构构想 ..... | 38 |

|            |                         |            |
|------------|-------------------------|------------|
| 第四节        | 构想 3 类推/联想构想 .....      | 41         |
| 第五节        | 构想 4 目标建立和情况评价构想 .....  | 49         |
| 第六节        | 构想 5 压力结构和注意力调度构想 ..... | 59         |
| 第七节        | 构想 6 压力解除构想 .....       | 66         |
| <b>第四章</b> | <b>个 性 .....</b>        | <b>75</b>  |
| 第一节        | 引 言 .....               | 75         |
| 第二节        | 气 质 .....               | 76         |
| 第三节        | 能 力 .....               | 80         |
| 第四节        | 性 格 .....               | 83         |
| 第五节        | 个性研究在管理中的应用 .....       | 85         |
| <b>第五章</b> | <b>需要与动机 .....</b>      | <b>93</b>  |
| 第一节        | 需要和动机的一般概念 .....        | 93         |
| 第二节        | 需要层次论 .....             | 96         |
| 第三节        | 其他专家理论 .....            | 102        |
| 第四节        | 挫折理论 .....              | 109        |
| <b>第六章</b> | <b>习惯领域 .....</b>       | <b>115</b> |
| 第一节        | 引 言 .....               | 115        |
| 第二节        | 习惯领域之涵盖和通性 .....        | 119        |
| 第三节        | 习惯领域的扩大 .....           | 127        |
| 第四节        | 不同习惯领域的相互作用 .....       | 137        |

### 第三篇 群 体

什么是群体, 群体与组织.....群体与社会  
.....人与人的关系对社会的影响, 社会与人的  
心理.....

|            |                     |            |
|------------|---------------------|------------|
| <b>第七章</b> | <b>群体行为基础 .....</b> | <b>145</b> |
| 第一节        | 工作群体的定义和类型 .....    | 145        |
| 第二节        | 群体行为力的表现 .....      | 149        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第八章 信息沟通</b>          | 163 |
| 第一节 信息沟通概述               | 163 |
| 第二节 信息沟通的改善              | 167 |
| 第三节 讲究管理沟通的艺术            | 169 |
| <b>第九章 人际关系</b>          | 175 |
| 第一节 人际关系综述               | 175 |
| 第二节 人际关系理论               | 180 |
| 第三节 交际的基础与差异             | 184 |
| 第四节 交际的手段                | 188 |
| <b>第十章 社会心理学现象的观察及应用</b> | 198 |
| 第一节 引言                   | 198 |
| 第二节 观察1 同类互比学说           | 199 |
| 第三节 观察2 印象概推             | 204 |
| 第四节 观察3 投射效应             | 209 |
| 第五节 观察4 近而亲效应            | 212 |
| 第六节 观察5 相互回报行为           | 215 |
| 第七节 观察6 相似相亲效应           | 219 |
| 第八节 观察7 替罪羊行为            | 222 |
| 第九节 观察8 责任扩散行为           | 224 |
| <b>第十一章 冲突和解结</b>        | 227 |
| 第一节 引言                   | 227 |
| 第二节 冲突的表现                | 230 |
| 第三节 解决冲突的原则              | 239 |
| 第四节 解决冲突的方法              | 241 |
| <b>第十二章 领导</b>           | 249 |
| 第一节 引言                   | 249 |
| 第二节 领导的因素分析              | 249 |
| 第三节 领导行为理论               | 260 |
| 第四节 领导权变理论               | 268 |
| 第五节 成功领导者的行为和方法          | 278 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>第十三章 决 策</b> ..... | 289 |
| 第一节 引 言 .....         | 289 |
| 第二节 决策的原则和依据 .....    | 290 |
| 第三节 科学决策的程序 .....     | 297 |
| 第四节 决策的民主化与科学化 .....  | 300 |
| 第五节 领导者决策素质的培养 .....  | 305 |

## 第四篇 组 织

组织的文化、特点、建立、形成，对生  
产、群体、地域、国家的意义……组织的变  
革、发展……

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第十四章 组织结构</b> .....      | 307 |
| 第一节 职能组织结构 .....            | 307 |
| 第二节 部门式组织结构 .....           | 310 |
| 第三节 横向关系 .....              | 314 |
| 第四节 矩阵式组织结构 .....           | 317 |
| <b>第十五章 组织文化</b> .....      | 323 |
| 第一节 组织文化的概念 .....           | 323 |
| 第二节 组织文化的特点及功能 .....        | 326 |
| 第三节 组织文化的建立与形式 .....        | 328 |
| 第四节 组织文化的类型 .....           | 331 |
| <b>第十六章 组织设计</b> .....      | 337 |
| 第一节 传统的组织理论和设计 .....        | 337 |
| 第二节 近代权变组织设计的研究 .....       | 339 |
| <b>第十七章 组织变革与组织发展</b> ..... | 354 |
| 第一节 组织发展简史 .....            | 354 |
| 第二节 OD的特性 .....             | 356 |
| 第三节 组织变革的原因 .....           | 357 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第四节 组织变革的模式与过程 .....      | 359 |
| 第五节 组织变革的阻力和推行变革的方法 ..... | 369 |
| 后 记 .....                 | 371 |
| 参考文献 .....                | 372 |

# 第一篇

# 导论

## 第一章 组织行为学概述

### 第一节 组织行为学的产生与发展

#### 一、组织行为学的内涵

##### (一) 组织的内涵

##### 1. 什么是组织

组织，一般讲，是应社会生活需要而产生，在法律及道义上具有存在的条件，为了达到自身目标而结合在一起的，具有一定关系的一群人组成的实体，并且是一个由心理、社会、技术和经济等要素构成的复杂系统。也有人把为了实现组织目标对组织的资源（人、财、物、信息）进行有效配置的活动过程称为组织。

##### 2. 人与组织

在人类社会活动中，人们自觉或者不自觉地都以个体或群体形式为实现一定目标开展或参与某项社会活动，并且都在和组织打交道，包括工人、农民、学生、军人、商人、公务员……，老人、青年人、小孩……。任何人都离不开组织，当然，若没有人也就不存在组织。所以，人与组织密不可分。

##### 3. 组织的特点及构成

1) 组织的特点。组织是一个系统。组织的活动总是朝向一定的目标；组织内部总有一定的结构和分工；组织是一个开放的社会技术系统；还受文化因素，传统观念的影响。组织是社会分

工的产物。组织分正式组织和非正式组织。正式组织经一定部门批准，有一定的组织结构、机构、编制、职务与职位等。非正式组织是由某种利益或行为，松散结合在一起的一些群体。

2) 组织系统构成。组织分三个系统。从管理的角度，组织行为研究领域可分为三个系统：①技术系统，即机器—机器系统；②社会技术系统，即人—机器系统；③社会系统，即人—人系统。组织行为学重视人的心理与行为研究，以人为核心进行研究，特别注意人的心理因素、社会因素对人的行为的影响；注重分析社会环境、组织环境与人的行为的关系。

## (二) 组织行为学的内涵

### 1. 什么是组织行为学

组织行为学是采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理与行为的规律和组织的行为，从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定目标的科学。

### 2. 组织行为学研究对象

组织行为学研究一定组织中的人及其心理与行为，包括个体心理与行为、群体心理与行为、领导心理与行为和组织心理与行为，既研究人的心理活动的规律性，又研究人的行为的规律性，是把两者作为一个统一体来研究的，组织行为学研究的核心问题是了解人的行为规律，调动人的积极性，挖掘人的创造力。

组织行为学主张，管理应满足组织成员的合理需要，通过重视并发挥非正式群体的积极作用，使之与组织目标协调一致；强调组织发展与组织变革；致力于组织的人力资源的开发和利用。

### 3. 组织行为学的研究范围

组织行为学是研究一定组织中的人的心理与行为规律，包括个体心理与行为，群体心理与行为及整个组织的心理与行为，不是研究一切人类的心理和行为规律。

### 4. 组织行为学的研究方法

组织行为学是用系统分析的方法进行系统研究，即把个体放到群体系统中研究，把群体和领导者与领导班子分别作为一个子

系统放到组织系统中研究，把组织作为一个子系统放到社会环境系统中研究，并对个体、群体、领导、组织子系统相互关系加以分析研究。

#### 5. 组织行为学的研究目的

组织行为学研究的目的是在研究掌握一定组织在一定社会环境中人的心理和行为规律性的基础上，提高预测、引导、控制人的行为的能力，同时，变消极因素为积极因素，有效达到既定的组织目标。

#### 6. 组织行为学的特点

组织行为学有四个特点：

(1) 跨学科性。组织行为学涉及行为科学、管理学、管理心理学以及政治学、社会学、经济学、历史学、生物学、生理学、心理学等社会科学、自然科学等。

(2) 层次性。组织行为学的研究对象可分四个层次：

第一层是个体。指一定组织中的个体人心理与行为，包括知觉、个性、压力、价值观、态度、需要、动机、挫折及对工作的满意度等。它是组织行为学研究的基础和出发点；第二层是群体。指一定组织中的群体的心理与行为，包括群体的形成、结构、动力、特征、规模、向心力、群体建设、群体决策等；第三层是组织。从整个组织角度研究其组成成员的心理与行为。包括领导、组织活动、权力、沟通、组织结构、组织设计、组织文化、组织发展与变革，以及研究其外部环境与组织的相互关系，包括环境变化、环境对组织的影响、组织对环境的反作用等；第四层是社会大环境。任何一个组织都受到所处社会环境的影响，为了把组织心理与行为研究清楚，还必须对社会大环境进行研究。

组织行为学四个层次关系如图 1-1 所示，组织行为学要把四个层次有机结合起来，系统地、协调地加以研究。

(3) 适应性。组织行为学要研究各级管理人员如何根据不同的环境、不同的组织、不同的心理特征的人科学地采用不同的理

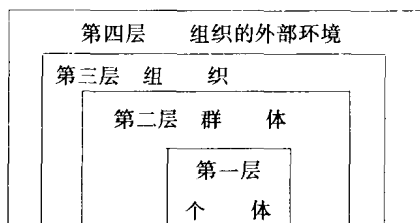


图 1-1 组织行为学的多层次相交性

论及管理方式，努力使其适应不同的组织、不同的组织环境。

(4) 两重性。包括组织行为学的多学科性，即自然科学性和社会科学性；组织行为学的研究对象，即“人”的两重性和管理的两重性，即“人”和管理的自然属性和社会属性。

因此，组织行为学除了四个层次关系外，还有不同的社会制度下具有不同的阶级性，还具有一切社会具有的科学性方面，为我们吸收和借鉴世界各国包括西方发达国家的管理理论，管理方法提供了条件。

### (三) 研究组织行为学的必要性

#### 1. 社会发展的需要

组织行为学是管理理论中非常重要的分支，正如行为科学家赫西 (P. Hersey) 和布兰查德 (K. H. Blanchard) 合著的《行为管理学》中所说的：“这一世纪来，社会的转变是惊人的，我们已由一个农业社会进展成为一个机动性的工业社会。……当我们为生长于这一富足的黄金时代而高兴的时候，同时却发现自己翻滚于一连串的冲突——这些问题不能单凭用科学技术的技巧予以解决，需要社会技巧。我们所遭到的许多极严重的问题并不在于‘物’，而在于‘人’”。

社会以惊人的速度继续发展，开始进入信息社会和知识经济社会，高新技术为社会高速度、高效率、高效益、全球化提供了技术保证。据有关资料介绍，20 世纪 80 年代美国公司用于信息

设备的投资达 1 万亿美元。到 1994 年，美国办公室和家庭中使用的计算机近 1 亿台，比世界其他地区拥有的计算机总和还要多。所有公司不仅建立了内部计算机网络，而且与地区的、国家的和跨国网络相联接，实现信息的快速传递、处理和资源共享，可算是高度信息化。但是生产率提高不多，公司的状况没有得到根本改善，使美国的企业家认识到光学先进的技术还不够，还要重视人的作用，因为“人是最宝贵的资源”，企业的竞争实质是人材的竞争，是领导者的人力资源管理与开发能力的竞争。因此，社会各界认为，要重视提高企业家素质，强调员工要知识化，建设团队文化，发挥员工的参与精神，明确社会责任；同时，还强调市场驱动，企业要主动适应市场需要，促进组织变革和组织发展，进行组织重建。所以，以人的心理与行为以及组织的变革与发展为研究对象的组织行为学越来越受到重视。

## 2. 组织行为学的作用

组织行为学是管理科学理论发展到一定阶段才产生的，至今已有几十年的发展历史。组织行为学研究，对提高管理水平，实现以人为中心的管理，具有重要意义和作用。

——管理者要重视人的因素，善于挖掘人的潜在能力。

组织行为学认为：

(1) 人是企业的主体，要通过人（个体、群体及领导者）实现企业目标；科学技术越发展，越要重视人的因素。现代化程度越高，脑力劳动比重越来越大。电脑是靠人来开发和控制的。

(2) 主张建立以人为中心，而不是以事为中心的管理制度，进而充分发挥人的积极性、主动性和创造性。

——重视研究个人需要，把满足个人的合理需要与实现组织目标有机结合起来。

——不可忽视客观存在的非正式组织，把正式组织和非正式组织作用结合起来，为实现组织目标服务。

——重视领导行为研究，调节、完善领导与被领导者的关系，提高领导行为的有效性。

——重视组织设计、组织变革和组织发展的研究。

因此，美国社会系统学派的代表、管理学家切斯特·巴纳德（Chester Barnard）把企业看成是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几方面因素构成的综合系统。把组织看成是人与人之间“合作的联盟”，因而把各类因素的协调视为管理问题的核心。所以，每一个人必须自觉克服各自的局限性，相互协作；而组织为其生存和发展，必须尽力满足其成员的需要，从而调动成员的积极性，促进组织的发展。

## 二、组织行为学的发展阶段

### （一）组织行为学的由来

组织行为学是 20 世纪 60 年代末、70 年代初产生于美国，兴起于西欧、北欧、日本等国，20 世纪 70 年代后期传入中国，并在实践中应用和检验，1985 年 1 月我国在北京成立了中国行为科学学会，开始对组织行为学进行系统研究。

#### 1. 中国古代思想家对人的心理与行为的研究

中国古代思想家对人的心理和行为早作了研究。如《孙子兵法》在战争中强调领导者本身的能力与修养对整个作战活动的重要性，强调内部的同心原则。如诸葛亮的“隆中对”，在他尚未出山之前，就对当时各个势力集团作了初步分析，并提出相应的对策，为刘备取胜制定了战略目标。

#### 2. 从管理实践产生组织行为学

泰罗（F. Taylor）和吉尔布雷斯（Gilbreth）创立了科学管理理论，开展了对工人劳动动作和时间的研究。美国女管理学家（吉尔布雷斯的妻子）莉莲·吉尔布雷斯（L. Gilbreth），发现并提出在强调科学管理的同时，应注意研究工人心理，管理人员不关心工人而只去卡定额会引起工人的不满情绪，也会影响工作效率。她于 1914 年出版了一本《管理心理学》，比较系统地阐述了个体心理与行为的关系。第二次世界大战前夕，西方国家工业中推行工业心理学，主要测定工作中个体差异，以个体为研究对